



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2021, 5(5): 270-279

DOI: [10.29226/TR1001.2021.273](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.273)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Marka Portföyünün Örgütsel Çekiciliğe Etkisi

Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP, Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, e-posta:

[halimegoktas@karabuk.edu.tr](mailto:halimegoktas@karabuk.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0002-1485-3026](https://orcid.org/0000-0002-1485-3026)

Aykut AYDOĞDU, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD, e-

posta: [aaykutzzzz@gmail.com](mailto:aaykutzzzz@gmail.com)

ORCID ID: [0000-0002-7895-7262](https://orcid.org/0000-0002-7895-7262)

## Öz

İşletmelerin güçlü rekabet koşullarında stratejik rekabet üstünlüğü sağlaması markalarını güçlendirmeleri ile mümkün olacaktır. Markanın güçlü olması hem müşteriler tarafından hem de çalışanlar tarafından markaya karşı olan olumlu tutumlarla sağlanabilir. Markasını çalışanları tarafından çekici hale getirebilen işletmeler rekabet gücünü de elinde bulundurabilirler. Ana ve alt işletmelere sahip büyük işletmeler için marka çekiciliği ana firmada sağlanabileceği gibi alt firma üzerinde de sağlanabilir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, Türkiye’de turizm sektöründe hizmet vermekte olan firmaların alt kuruluşlarının bir başka ifadeyle marka portföylerinin örgütsel çekiciliğe olan etkilerini belirlemektir. Bu amaçla, anket yöntemi kullanılarak Karabük Üniversitesi’nde turizm eğitimi almakta olan lisans öğrencilerinden veriler toplanmıştır. Araştırma ölçeği, Brunner ve Baum (2020)’dan yararlanarak turizm sektörüne uyarlanmıştır. Üç farklı anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Birinci anket, Türkiye’de turizm sektöründe hizmet veren alt markalara sahip en çok tanınan firmanın belirlenmesi içindir. İkinci anket, belirlenen firmanın en çok ve en az bilinen alt markasının tespit edilmesi ve üçüncü anket ise en çok ve en az bilinen alt markanın örgütsel çekicilik ile olan ilişkisinin ölçülmesi amacıyla yapılmıştır. Verilere Güvelirlik Analizi, Korelasyon Analizi ve Kısmi Eta-Kare Analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, ana firmanın adını taşısa da düşük marka portföyüne sahip kuruluşun örgütsel çekiciliğinin yüksek marka portföyüne sahip kuruluştan düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durum, örgütsel çekicilik düzeyinin artırılması için marka portföyünün de önemli olduğu savını desteklemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Marka Portföyü, Ana Marka ve Alt Marka, Örgütsel Çekicilik

**Makale Gönderme Tarihi:** 15.8.2021

**Makale Kabul Tarihi:** 14.9.2021

**Önerilen Atıf:** Kulualp, H. G, Aydoğdu, A. (2021). Marka Portföyünün Örgütsel Çekiciliğe Etkisi, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(5), 270-279.

© 2021 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2021, 5(5): 270-279.

DOI: [10.29226/TR1001.2021.273](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.273)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## RESEARCH PAPER

### The Effect of Brand Portfolio on Organizational Attractiveness

Assoc. Prof. Halime GÖKTAŞ KULUALP, Karabuk University, Safranbolu Faculty of Tourism, e-mail:

[halimegoktas@karabuk.edu.tr](mailto:halimegoktas@karabuk.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0002-1485-3026](https://orcid.org/0000-0002-1485-3026)

Aykut AYDOĞDU, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD, e-posta: [aykutzzzz@gmail.com](mailto:aykutzzzz@gmail.com)

ORCID ID: [0000-0002-7895-7262](https://orcid.org/0000-0002-7895-7262)

#### Abstract

The strategic competitive advantage of businesses under strong competitive conditions will be possible by strengthening their brands. The strength of the brand can be achieved by both customers and employees with positive attitudes towards the brand. Businesses that can make their brand attractive by their employees can also keep their competitive power. For large enterprises with main and sub-companies, brand attractiveness can be provided in the main company or on the sub-company. In this context, the aim of this study is to determine the effects of subsidiaries of companies serving in the tourism sector in Turkey, in other words, brand portfolios, on organizational attractiveness. For this purpose, data were collected from undergraduate students studying tourism at Karabuk University using the survey method. The research scale has been adapted to the tourism sector by making use of Brunner and Baum (2020). Three surveys were conducted. The first survey is to determine the most well-known company with sub-brands serving in the tourism sector in Turkey. The second survey is for determining the most and least known sub-brands of the determined company. The third survey is to measure the relationship of the least and most known sub-brand with organizational attractiveness. Reliability Analysis, Correlation Analysis and Partial Eta-Square Analysis were applied to the data. As a result of the analysis, it was determined that the organizational attractiveness of the organization with a low brand portfolio, even though it bears the name of the parent company, is lower than the organization with a high brand portfolio. This supported the assertion that the brand portfolio is also important for increasing the level of organizational attractiveness.

**Keywords:** Brand Portfolio, Main Brand and Sub Brand, Organizational Attractiveness.

**Received:** 15.8.2021

**Accepted:** 14.09.2021

**Suggested Citation:** Kulualp, H. G., Aydoğdu, A. (2021). The Effect of Brand Portfolio on Organizational Attractiveness, *Journal of Management, Economics and Marketing Research*, 5(5), 270-279.

## GİRİŞ

Kaynağı insan ve doğa olan turizm sektöründe diğer sektörlerde olduğu gibi firmaların ortaya koyduğu ürünün/hizmetin büyük bir bölümü çalışanların emeği aracılığıyla oluşmaktadır. Dolayısıyla turizm sektörü içerisinde yer alan firmaların istedikleri düzeyde ve planlanan iktisadi hedeflere ulaşabilmeleri açısından çalışanlar önemli bir faktördür. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe çalışan personelin belirli standartlara sahip olması ya da olmaması firmaların hedeflerine ulaşma derecelerini de etkilemektedir. İşletmeler için çalışan unsuru önemli bir faktör olduğu için, bu potansiyel işgören adaylarının çalışmak istediği işletme tercihlerini hangi kriterler doğrultusunda belirlediği de önemli bir konudur. Dolayısıyla, bu kriterlerden biri olan duygusal bağın ortaya konması işletmelere rekabet ortamında stratejik üstünlük sağlayacaktır. Bu nedenle, işletme ve aday çalışan arasındaki duygusal bağın bir yansıması olan örgütsel çekiciliğin işletme tarafından ölçülmesi çok önemlidir. Çünkü, bir birey “çalışılabilir prestijli bir işyeri” algısına sahip olduğu işletmede çalışmak isteyecektir ve bu işyeri için tüm yeteneklerini kullanarak yüksek performans gösterecektir.

Son dönemde, firmaların kalifiye ve istediği personellerin kendilerini tercih etmesi için marka portföylerini kullanarak örgütsel çekiciliklerini arttırmayı amaçladığı görülmektedir. Buradan hareketle, işletmelerin ve oluşturdukları alt grup markaların portföylerinin yüksek olması örgütsel çekicilik açısından büyük öneme sahiptir.

Yerli literatürde marka portföyüne ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde ise, marka portföyünün firma performansına etkisini inceleyen (Morgan ve Rego, 2009), marka portföyünü şirket imajı ve itibarı açısından inceleyen (Varadarajan, DeFanti ve Busch, 2006), marka portföy stratejisinin firma değeri ve risklere karşı etkisini inceleyen (Hsu, Fournier ve Srinivasan, 2010) gibi sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Marka portföyü ile örgütsel çekiciliği birlikte ele alan tek çalışma (Brunner ve Baum, 2020) dur. Bu nedenle, bu çalışma marka portföyüne ilişkin yapılan ilk yerli çalışma olma özelliğini taşıdığı için literatürdeki boşluğu doldurması beklenmektedir. Uygulama anlamında ise, şirket yöneticilerine marka portföylerini artırarak örgütsel çekiciliklerini artırabilecekleri yönünde tavsiyelerde bulunmaktadır.

Araştırma da Karabük Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencilerinin gelecekte tercih edecekleri turizm işletmelerine yönelik marka portföylerinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma süreci 3 aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak Türkiye’de turizm sektörü içerisinde yer alan ve çoklu marka portföyüne sahip olan firmaların belirlenmesi aşamasıdır. Belirlenen firmalar arasından en iyi tanınan firmanın belirlenmesi için Karabük Üniversitesi’nde turizm lisans eğitimi alan öğrencilere yönelik marka portföylerinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi için anket çalışması yapılmıştır. İkinci aşamada en iyi tanınan firmanın alt kuruluşları belirlenerek öğrencilere ikinci bir anket çalışması yapılmıştır. Bu aşamada alt kuruluşlardan en iyi tanınan ve en az tanınan kuruluşlar belirlenerek ana firmanın marka portföy gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü aşama ise zayıf ve güçlü kuruluşların marka gücü ve marka uyumlarının örgütsel çekiciliği nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

21. yüzyılda yaşanan değişim ve dönüşümlerin, piyasalar, iş gücü ve istihdam trendlerinde farklılaşmalara yol açtıkları bilinmektedir. Bu bağlamda, özellikle teknoloji alanında gerçekleşen yeniliklerin önemli çıktılarında biri olan küreselleşmenin (Giddens, 2008: 84), dünya üzerinde sosyo-ekonomik alanlarda hızlı değişimleri beraberinde getirmiştir. İletişim, bilişim, ulaşım gibi alanlardaki gelişmelerin, potansiyel ve mevcut iş gücünün muhtemel iş olanaklarını araştırmada ve değerlendirmede, geçmişe kıyasla daha bilinçli ve seçici olunmasına neden olduğu belirtilmektedir (Dural vd., 2014:142).

Bir işletmenin potansiyel çalışan adayları tarafından “çalışmak için çekici bir yer” olarak nitelendirilmesi, literatürde “örgütsel çekicilik” olarak ifade edilmektedir. Örgütsel çekicilik, bireylerin çalışacakları işletmeleri seçmelerini etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, potansiyel işgören adaylarının bir işe başvuru sürecinde karar alma mekanizmasını

etkilemektedir (Akçay, 2014: 177; Dural vd., 2014:142). İşçilerin kendilerine uygun bir çalışma yeri olarak kabul ettikleri işletmeyle ilgili duyuşsal ve tutumsal düşüncelerini yansıtmaları örgütsel çekicilikle ifade edilmektedir (Highhouse vd., 2003, akt. Akçay, 2012). Örgütsel çekicilik, genel olarak "bu işletme için çalışmak isterim" şeklinde özetlenebilen davranışlar bütünüdür (Özüçavaşlıyan, 2015: 17).

Örgütsel çekicilik ile ilgili çalışmalar ilk olarak işe özgü özellikler etrafında şekillenmiştir (Rynes vd., 1983; Rynes ve Barber, 1990; Hannon, 1996; Cable ve Graham, 2000; Lievens vd., 2001, Lieves vd., 2005; Allen ve O'Brien, 2006; Carless ve Wintle, 2007; Ateg vd., 2009). Slaughter ve diğerlerinin (2001) işletmelerin potansiyel işgören alımlarında reklamları, iş yeri ürün ve hizmetleri ve müşteri gibi özelliklerine dayalı kişilik tipi çalıştırmanın ön plana çıktığı vurgulanmıştır (Lievens ve Highhouse, 2003: 81).

Son dönemlerde işletmeler, sahip olduğu ürün ve hizmetleri sayesinde çekiciliklerini yansıtmaktadır. Esasen ürün ve hizmetleriyle ön plana çıkan markalar tüketici ve toplumun gözünde değerlendirilmesine izin vermektedir. Dolayısıyla marka kavramı çok geniş bir kavramdır. Müşterilerinin satın alma karar verme sürecinde dikkate aldığı her şeyin bir kombinasyonu olarak nitelendirilmektedir (Krizanova vd., 2013). Kurumsal markalara sahip daha büyük kuruluşlar, tanınmış ürün markalarıyla tüm marka portföylerine sahiptir. Bireyler ve potansiyel başvuru sahipleri, bu ürün markalarını çok iyi bilirken, kurumsal marka daha az tanınmaktadır (Keller, 2012). Asberg (2015) marka portföyünü, ortak bir hedefe doğru birlikte çalışan bir marka ekibi olarak tanımlayarak her markanın portföydeki diğer tüm markalara göre stratejik konumlandırılmasıyla firma kârını artırma çabası şeklinde tanımlamaktadır. Keller (2012)'e göre ise marka portföyü, belirli bir firmanın müşterilerine sunduğu farklı (alt) markalardan oluşan bir set olarak tanımlanmaktadır.

Marka yönetimi, sınırlı kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaya çalışan birçok işletme için önemli faaliyetler olarak nitelendirilmektedir. Arzu edilen marka portföyü yeterli dikkat gerektirmektedir. Herkes tarafından kabul gören nesnel kurallar üzerinden uygulanmalıdır. Marka portföy yapısında sık sık yapılan değişiklikler, işletmenin hedeflerine ulaşma yeteneğini azalttığı ve kaynakların aşırı kullanımını temsil ettiği için faydalı değildir (Kral vd., 2019). Önceki araştırmalar işletmelerin işe alım açısından kurumsal markalara önemli katkıda bulunduğu sonucuna ulaşsa da (Gatewood vd., 1993), ürün markalarının ve buna bağlı olarak ürün marka portföylerinin fonksiyonu nadiren araştırılmıştır. Tanınmış ürün markaları oluşturmak, önemli finansal yatırımlarla ilişkili olduğundan (Aaker ve Keller, 1990; Keller ve Aaker, 1992), bu marka portföylerinin işe alım amaçları için kurumsal çekiciliği artırmak için kullanılıp kullanılamayacağı sorusu her geçen gün önem kazanmaktadır (Brunner ve Baum, 2020).

## YÖNTEM

Bu çalışma marka portföyü ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda Brunner ve Baum (2020) tarafından oluşturulan anket kullanılmıştır. Brunner ve Baum (2003)'ün yiyecek şirketleri üzerine uyguladığı anket çalışması, bu araştırma kapsamında turizm şirketlerine uyarlanmıştır. Çalışma kapsamında marka portföyünün marka gücü ve marka uyumu bileşenlerinden oluştuğu (Kral vd., 2019; Brunner ve Baum, 2020) kabul edilmiştir. Araştırma süreci 3 aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın ilk adımı Türkiye'de turizm sektörü içerisinde yer alan ve çoklu marka portföyüne sahip olan firmaların belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada belirlenen ilk denek grubu 41 kişiden oluşmuştur. Türkiye'de faaliyet gösteren turizm firmalarından bir firmalar listesi belirlenmiştir. Belirlenen firmalar arasından en iyi tanınan firmanın belirlenmesi için Karabük Üniversitesi'nde Turizm İşletmeciliği lisans eğitimi alan öğrencilere anket çalışması yapılmıştır. İkinci aşamada en iyi tanınan firmanın alt kuruluşları belirlenerek birinci aşamadaki aynı denek grubu ile ikinci bir anket çalışması yapılmıştır. Bu aşamada alt kuruluşlardan en iyi tanınan ve en az tanınan kuruluşlar belirlenerek ana firmanın marka portföy gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü aşama ise zayıf ve güçlü kuruluşların marka gücü ve marka uyumlarının örgütsel çekiciliği nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda güçlü ve zayıf marka portföyüne sahip kuruluşlar için ayrı ayrı anketler düzenlenmiştir. Anket verileri 2019 Kasım döneminde toplanmıştır. Güçlü marka portföyünü

temsil eden 150 adet anket formu, zayıf marka portföyünü temsil eden 150 adet geçerli anket verisi elde edilmiştir. Elde edilen anketler ile değişkenler arasındaki etkinin belirlenmesi için *Kısmi Eta-Kare Analizi* yapılmıştır.

## BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında toplanan anketlere ait analiz sonuçları verilmektedir.

### Turizm Sektöründe En İyi Bilinen Firmanın Belirlenmesi

Çalışmanın bu aşamasında Türkiye’de turizm sektöründe yer alan güçlü firmalar belirlenmiştir. Belirlenen firmalar arasından turizm sektöründe en çok bilinen firmanın bulunması amacıyla yapılan analizler neticesinde L firmasının  $X=3,51$  ortalama ile en iyi tanınan firma olduğu belirlenmiştir. Analize ait sonuçlar tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Firmalara Ait Ortalamalar

Firmalar	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama
A	41	1	4	3,15
B	41	1	4	2,85
C	41	1	3	1,29
D	41	1	3	1,2
E	41	1	4	2,2
F	41	1	4	2,12
G	41	1	4	2,22
H	41	1	4	2,22
I	41	1	3	1,27
J	41	1	4	1,41
K	41	1	4	2,17
L	41	2	4	3,51
<b>Toplam</b>	<b>41</b>			

### Marka Portföy Gücünün Belirlenmesi

Belirlenen ana firmaya ait alt kuruluşların belirlenmesi sonucunda firmanın marka portföy gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda ana markanın belirlenmesi için anketlerin yapıldığı denek grubuna firmaya ait alt kuruluşların bulunduğu bir anket çalışması daha yapılmıştır. Denek grubundan 40 sağlıklı veri analize tabi tutulmuştur. Yapılan anketler neticesinde L9 alt kuruluşunun  $X=3,38$  ortalama ile en yüksek marka portföyüne, L7 alt kuruluşunun ise  $X=1,40$  ortalama ile en düşük marka portföyüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Alt Kuruluşlara Ait Ortalamalar

Alt kuruluşlar	N	Minimum	Maximum	Ortalama
L1	40	1	4	3,37
L2	40	1	4	1,78
L3	40	1	4	1,55
L4	40	1	4	1,55
L5	40	1	4	1,6
L6	40	1	4	2,15
L7	40	1	4	1,4
L8	40	1	4	1,62
L9	40	1	4	3,38
L10	40	1	4	2,32

L11	40	1	4	1,85
L12	40	1	4	1,58
L13	40	1	4	1,63
L14	40	1	4	2,03
L15	40	1	4	1,9
L16	40	1	4	1,5
<b>Toplam</b>	<b>40</b>			

### Alt Kuruluşa Ait Bulgular

#### Güçlü Marka Portföyü Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Güçlü marka portföyüne sahip alt kuruluş ile ilgili olarak yapılan anket çalışmasının geçerliliğinin belirlenmesi için Cronbach' Alpha katsayısına bakılmıştır. Elde edilen sonuç 0,914'tür. Bu sonuç ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2017; Durmuş ve diğerleri, 2016).

**Tablo 3:** Güçlü Marka Portföyüne Ait Ölçek Güvenirlilik Analizi

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	İfade Silinirse Cronbach's Alpha Katsayısı		
1 Benim için iş yeri olarak çekicidir.	3,687	1,069	0,902		
2 Bana göre bu firma çalışmak için iyi bir yer olurdu.	3,66	1,035	0,903		
3 Bu firmada bir iş bana çok çekici geliyor.	3,653	0,989	0,901		
4 Bu firma ürünleri arasında genel bir benzerlik vardır.	3,373	0,916	0,907		
5 Bu firma ürün markasını çok iyi bilmekteyim.	3,268	1,033	0,909		
6 Kişisel değerlerimin bu firma ile iyi bir uyum sağladığımı düşünüyorum.	3,513	0,924	0,905		
7 Bu firma hakkındaki endişelerim diğer şirketler ile aynı değerlere sahiptir.	3,227	0,963	0,915		
8 Bu firma ile dürüstlük konusunda aynı değerlere sahibim.	3,54	0,987	0,908		
9 Bu firma ile adalet konusunda aynı değerlere sahibim.	3,49	0,938	0,905		
10 Bu firma için çalışmak bana yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.	3,52	1,121	0,908		
11 Bu firmada kendimi geliştirmek için yeterli imkanlarım var.	3,503	1,065	0,907		
12 Bu firma markasını çok iyi tanımaktayım.	3,44	1,206	0,914		
Ölçeğin	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha

41,875	8,817	77,746	12	0,914
--------	-------	--------	----	-------

### Zayıf Marka Portföyü Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Zayıf marka portföyüne sahip alt kuruluş ile ilgili olarak yapılan anket çalışmasının geçerliliğinin belirlenmesi için cronbach' alpha katsayısına bakılmıştır. Elde edilen sonuç 0,948'dir. Bu sonuç ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2017; Durmuş ve diğerleri, 2016).

**Tablo 4:** Zayıf Marka Portföyüne Ait Ölçek Güvenirlilik Analizi

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	İfade Silinirse Cronbach's Alpha Katsayısı		
1	3,094	1,204	0,942		
2	3,235	1,199	0,943		
3	3,134	1,131	0,941		
4	3,041	1,071	0,942		
5	2,741	1,208	0,946		
6	3,102	1,044	0,942		
7	2,98	1,093	0,948		
8	3,067	1,206	0,944		
9	3,054	1,167	0,945		
10	3,221	1,212	0,942		
11	3,144	1,196	0,941		
12	2,993	1,276	0,946		
Ölçeğin	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
	36,807	11,194	125,308	12	0,948

### Güçlü ve Zayıf Markaların Örgütsel Çekiciliğe Etkileri

Yapılan analizler ile birlikte belirlenen güçlü ve zayıf alt markaların örgütsel çekicilik üzerindeki etki derecesinin belirlenerek aralarındaki farkın saptanması amaçlanmıştır. Güçlü ve zayıf markaların örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla marka uyumu ve marka gücü değişkenleri kullanılarak ilk önce korelasyon analizi daha sonra ise kısmi eta-kare analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar tablo 5, Tablo 6 ve tablo 7'da verilmiştir.

**Tablo 5:** Güçlü Firma Marka Gücü Marka Uyumu ve Örgütsel Çekicilik Arasındaki Korelasyon

	Örgütsel Çekicilik	Marka Gücü	Marka Uyumu
Örgütsel Çekicilik	<b>1</b>		
Marka Gücü	0,777**	<b>1</b>	
Marka Uyumu	0,778**	0,817**	<b>1</b>

\*\*p<0,01

Örgütsel çekicilik ile marka uyumu ve marka gücü arasındaki korelasyonun belirlenmesi için yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Marka gücü ( $r=0,777$   $p<0,01$ ) ve marka uyumu ( $r=0,778$   $p<0,01$ ) ile örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlar marka gücünün ve marka uyumunun artması sonucunda bireylerde oluşan örgütsel çekiciliğin pozitif yönde arttığını göstermektedir.

**Tablo 6:** Zayıf Firma Marka Gücü Marka Uyumu ve Örgütsel Çekicilik Arasındaki Korelasyon

	Örgütsel Çekicilik	Marka Gücü	Marka Uyumu
Örgütsel Çekicilik	1		
Marka Gücü	0,665**	1	
Marka Uyumu	0,674**	0,686**	1

\*\*p<0,01

Marka gücü ( $r=0,665$   $p<0,01$ ) ve marka uyumu ( $r=0,674$   $p<0,01$ ) ile örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlar marka gücünün ve marka uyumunun artması sonucunda bireylerde oluşan örgütsel çekiciliğin pozitif yönde arttığını göstermektedir.

Tablo 5 ve Tablo 6 incelendiğinde, "güçlü marka ile örgütsel çekicilik" arasında ve "zayıf marka ile örgütsel çekicilik" arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat yapılan analizlerde güçlü marka ile örgütsel çekicilik arasında yüksek düzeyde ilişki saptanırken, zayıf marka ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin orta düzeyde kaldığı saptanmıştır.

Örgütsel çekicilik ile marka gücü ve marka uyumu arasında korelasyon analizi sonucunda belirlenen anlamlı ilişkinin etki derecelerinin belirlenmesi için kısmi eta-kare analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz tablo 7'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 7:** Marka Gücü ve Marka Uyumunun Örgütsel Çekiciliğe Etkisi

Bağımlı değişken: Örgütsel Çekicilik				
Bağımsız Değişkenler		F değeri	Sig.	Kısmi Eta-kare
Marka Gücü	L7 firması (Zayıf)	12,944	0	0,508
	L9 firması (Güçlü)	23,637	0	0,676
Marka Uyumu	L7 firması (Zayıf)	13,577	0	0,520
	L9 firması (Güçlü)	25,209	0	0,690

Yapılan kısmi eta-kare analizi sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

- L7 (zayıf marka) firma marka gücünün örgütsel çekiciliğe olan etki düzeyi 0,508 iken L9 (güçlü marka) firma marka gücünün örgütsel çekiciliğe olan etki düzeyi 0,520'dir.
- L7 (zayıf marka) firma marka uyumunun örgütsel çekiciliğe olan etki düzeyi 0,676 iken L9 (güçlü marka) firma marka uyumunun örgütsel çekiciliğe olan etki düzeyi 0,690'dır.

Bu sonuçlar, güçlü markanın, marka uyum ve marka gücünün örgütsel çekiciliğe olan etkisinin, zayıf markaya göre daha yüksek olduğunu istatistiksel olarak göstermektedir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada her pazarda giderek artan rekabet ortamında örgütler kendilerini daha iyi bir konumda buldurmak için nitelikli iş gücüne sahip çalışanları bünyelerine katmaya çalışmaktadır. Fakat, örgütlerin bu girişim ve çabalarına karşın çalışanlarda artan eğitim, beklenti, tecrübe gibi özelliklerinden dolayı kendileri için daha iyi iş ortamı fırsatlarını aramaktadırlar. Bu sebeple, örgütlerin pazarda bulunan iç ve dış paydaşlara kendilerini daha iyi gösterme çabaları artmıştır. Bu çabalar, işletmeleri çalışanlar tarafından tercih edilir hale getirecek başka bir ifadeyle, örgütsel çekiciliklerini artıracaktır.

Birçok firma hizmet verdikleri pazarlarda aynı veya farklı alanlarda hizmet veren alt kuruluşlara sahip olabilirler. Bu alt kuruluşlar kimi zaman ana firmanın adını taşıırken kimi zaman ise farklı adlar ile hizmet vermektedir. "Örgütsel çekicilikte marka portföyü önemli midir?" ve "Alt firmalara sahip büyük işletmeler örgütsel çekiciliği ana firma bazında mı yoksa alt firma bazında mı sağlamalıdır?" sorusuna yanıt arayan bu araştırma kapsamında işletmelerin örgütsel çekicilik düzeylerinin ana firma ya da alt firma düzeyinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu çerçevede çalışma da, Türkiye'de turizm sektöründe hizmet veren firmaların alt kuruluşlarının sahip olduğu marka gücü ve marka uyumunun örgütsel çekiciliğe olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda turizm lisans



eğitimi alan öğrencilere turizm sektöründe bulunan bir firmanın alt kuruluşlarından güçlü ve zayıf marka portföyüne sahip kuruluşlar belirlemiştir.

Belirlenen bu kuruluşların sahip olduğu örgütsel güç ve örgütsel uyumları ile örgütsel çekicilikleri arasındaki farklılıkların bulunması için analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda her iki alt kuruluşun ana firma ile aynı adı taşımasına rağmen marka güçleri ve marka uyumları arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Zayıf kuruluşun daha düşük marka gücü ve uyumuna sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde marka gücü ve uyumunun örgütsel çekiciliğe olan etkisinin belirlenmesi için yapılan analizlerde de zayıf markanın örgütsel çekiciliğinin düşük olduğu saptanmıştır. Araştırma bulguları yönünden marka portföyü ve örgütsel çekicilik konularını birlikte ele alan tek çalışma olan Brunner ve Baum (2020) ile benzer sonuçlara sahiptir.

İşletmelerin pazarda hedefledikleri noktalara ulaşabilmesi için öncelikle şu an bulunduğu yeri bilmesi bir başka ifadeyle, konumunu belirlemesi çok önemlidir. Marka portföyü bu noktada işletmelere yardımcı olacaktır. Tanınırlık ve bilinirlik düzeylerini öğrenmelerini sağlayacaktır. Araştırma sonuçlarına dayanarak, marka gücünün örgütsel çekiciliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, pazarda güçlü bir konumda bulunan marka değeri yüksek olan bir işletmede çalışmak isteyen işgücünün de rahat ve kolaylıkla bulunacağı söylenebilir.

Yerli literatürde marka portföyü konusuna odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, çalışmanın bu teorik boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca, pratik anlamda da işletme yöneticilerinde örgütsel çekicilik farkındalığının kazandırılması yönünde katkı sunacaktır. İleride yapılacak çalışmalarda, turizm işletmeleri için uygulanan marka portföyü ve örgütsel çekicilik araştırmasının diğer sektörler için uygulanması önerilebilir. Ayrıca, işletmeler bu analizler sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak üst yönetim kurumsal stratejileri ya da pazarlama ve rekabet stratejileri gibi diğer stratejilerine yön verebilirler.

#### KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., ve Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- Akçay, A. D. (2012). *Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akçay, A. D. (2014). Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(1).
- Allen, T. D., ve O'Brien, K. E. (2006). Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 43-58.
- Åsberg, P. (2015). Perceived Brand Portfolios: How Individual Views Hamper Efficiency. *The Journal of Product and Brand Management*, 24(6), 610-620.
- Ateg, M., Andersson, I-M., ve Rosen, G. (2009). Change Processes for Attractive Work in Small Manufacturing Companies. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19 (1), 35-63.
- Brunner, C. B. ve Baum, M. (2020). The impact of brand portfolios on organizational attractiveness. *Journal of Business Research*, 106, 182-195.
- Cable, D.M. ve Graham, M.E. (2000). The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 929-947.
- Carless, S. A. ve Wintle, J.(2007) Applicant Attraction: The Role of Recruiter Function, Work-Life Balance Policies and Career Salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (4), 394-404
- Dural, S., Aslan, G., Alınç, M., ve Araza, A. (2014). Örgütsel Çekicilik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(2), 141-154.

- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., ve Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*, 1. Baskı, İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Hannon, J. M. (1996). Organizational Attractiveness in Japan: A Screening Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 7 (2), 489-507.
- Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2010). Brand portfolio strategy effects on firm value and risks. *Boston University, School of Management, Working Paper*, 10-001.
- Kayış, A. (2017). *Güvenirlilik Analizi. Ş. Kalaycı İçinde, Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi Yayın.
- Keller, K. L., ve Aaker, D. A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-50.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., ve Jacob, I. (2012). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. India: Pearson Education.
- Kral, P., Janoskova, K., ve Durana, P. (2019). Linear Model for Brand Portfolio Optimization. *Economics and Culture*, 16(1), 32-39.
- Krizanova, A., Majerova, J., Kliestik, T., ve Majercak, P. (2013). Theoretical Aspects of Brand Building in Seafood Industry. *Nase More*, 60 (5-6), 105-112.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., ve Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person Organisation Fit Perspectiv. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1): 30-51.
- Lievens, F., ve Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lievens, F., Van Hoyer, G. ve Schreurs, B. (2005). Examining The Relationship Between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: An Application in a Military Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553-572.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.
- Özüçalışyan, H. N. (2015). *İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rynes, S. L. ve Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.
- Rynes, S. L., Schwab, D. P. ve Heneman, H. G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 31(3), 353-364.
- Varadarajan, R., DeFanti, M. P., & Busch, P. S. (2006). Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 195-205.